

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JOYCE FRATONI REDIVO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
CONFECÇÃO NO MUNICÍPIO DE PEDRAS GRANDES - SC**

CRICIÚMA

2018

JOYCE FRATONI REDIVO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
CONFECÇÃO NO MUNICÍPIO DE PEDRAS GRANDES - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Me. Sérgio Mendonça da Silva

CRICIÚMA

2018

JOYCE FRATONI REDIVO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
CONFECÇÃO NO MUNICÍPIO DE PEDRAS GRANDES - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 10 de Dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Sérgio Mendonça da Silva – Mestre. - (UNESC) - Orientador

Prof. Ana Paula Silva dos Santos – Mestra – (UNESC)

Prof. Cleyton de Oliveira Ritta – Doutor – (UNESC)

Dedico este trabalho aos meus pais, que desde o início não mediram esforços para a realização desse sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por ter me permitido chegar até aqui, sempre ao meu lado me oferecendo saúde, força e coragem para enfrentar todos os desafios ao longo desta caminhada.

Aos meus pais, que foram essenciais em todos esses anos, meu pai que todas as noites me esperava no mesmo lugar, eu descer do ônibus da faculdade para me levar para casa. A minha mãe que desde o início não mediu esforços para me ver cursando a faculdade, sempre me dando força e coragem nos dias cansativos, nas noites frias de inverno, ou quando o cansaço dominava o corpo, ela quem estava ali me incentivando a continuar, a nunca desistir de meus sonhos, de lutar até o fim sempre. A tudo devo aos meus pais por abrirem mão dos seus sonhos para a realização dos meus, são e sempre vão ser a minha base, tudo que sou devo a eles.

A todos meus amigos que sempre estiveram comigo, me proporcionando muitos momentos de alegrias e me dando força na caminhada. Em especial agradeço aos meus amigos Messias, Jéssica, Tiago e Felipe que desde o início estiveram ao meu lado, obrigado por todas as conversas, por todos os trabalhos, ensinamentos, risadas, tabuas, conselhos e por essa linda amizade que nós formamos, sentirei saudades de todos vocês e levarei todos no meu coração.

Faço um agradecimento especial ao meu namorado Douglas, palavras são insuficientes para te agradecer, te conheci nessa caminhada, e hoje sou grata a Deus por ter colocado você em minha vida, você foi essencial nesta caminhada, sempre me apoiando, ajudando, incentivando e me aturando, devo muito a você. Aliás quero te dizer um muito obrigado, por ser quem tu és, esse guerreiro, que me faz muito feliz e me apoia em tudo, sempre está disposto a me ajudar, tenho certeza que você foi fundamental para a conclusão desta etapa. Fica aqui os meus mais sinceros agradecimentos, por estar ao meu lado nos dias bons e ruins, mostrando que eu sou capaz de realizar tudo que eu quiser. Quero estar sempre do teu lado realizando todos os nossos sonhos.

Agradeço também em especial ao meu orientador Sérgio, que estive ao longo deste trabalho me auxiliando, me ajudando e me apoiando, que não mediu esforços e acreditou que eu era capaz, deixo aqui o meu muito obrigado por toda a atenção e todos os ensinamentos.

A todas as pessoas que hoje não estão mais aqui, expresso meu sentimento de dor, saudade e meu muito obrigado a todos.

Por fim agradeço a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a conclusão desta etapa. E mais uma vez agradeço a Deus, sem ele nada disso teria acontecido, obrigada por todas as maravilhas deste mundo, por sempre me guiar e me proteger, sou eternamente grata a você.

“Muitos dizem que sou apenas mais um a tentar. Eu digo que sou menos um a desistir.”

Diego Marchi

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO NO MUNICÍPIO DE PEDRAS GRANDES - SC**Joyce Fratoni Redivo¹****Sérgio Mendonça da Silva²**

RESUMO: O setor têxtil ocupa espaço de destaque no cenário econômico brasileiro, e como em outros segmentos, também tem forte concorrência e necessita se atualizar constantemente para continuar atuando no mercado. O planejamento estratégico, para muitas empresas, é uma das formas/meios adotadas como ferramenta para ajudar no alcance os resultados previstos. Para tanto esse estudo tem como objetivo desenvolver uma proposta de Planejamento Estratégico para uma empresa do segmento do vestuário e para isso utilizou-se como procedimentos metodológicos a abordagem qualitativa, a qual foi dividida em duas etapas, sendo a primeira por meio de entrevista semiestruturada com o sócio diretor da empresa, e a segunda etapa se deu com a aplicação de um questionário com os clientes, um questionário com colaboradores e outro com o sócio diretor. Os resultados encontrados evidenciaram o horário de expediente, localização estratégica e qualidade do produto final como os principais pontos fortes da empresa, e máquinas obsoletas e a prestação de serviços para apenas dois clientes como os principais pontos fracos. Percebeu-se também, a partir das informações levantadas na pesquisa, que a empresa objeto desse estudo é organizada e bem conceituada na ótica de seus clientes. Na busca por sua permanência no mercado, o sócio diretor projeta crescimento para os próximos anos e está disposto a investir financeiramente. Por isso pressupõe-se que este trabalho vem de encontro às aspirações do gestor da empresa, pois contribuirá bastante na redução do tempo e dos esforços para alcançar os objetivos traçados no plano de ação dessa proposta.

PALAVRAS – CHAVE: Planejamento Estratégico. Confeção. Setor Têxtil.

ÁREA TEMÁTICA: Tema 06 – Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

Por conta da instabilidade política e econômica vivida no Brasil atualmente, as empresas brasileiras estão enfrentando um dos momentos mais difíceis dos últimos anos, afetando diretamente os resultados e a sua sobrevivência no mercado. Neste cenário a competição entre as empresas se torna cada vez mais acirrada e para que alcancem seus objetivos, elas precisam diferenciar-se de seus concorrentes.

Um bom Planejamento Estratégico (PE) pode contribuir bastante para que as empresas alcancem essa excelência, pois segundo Oliveira (2004), é a arte de

¹ Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestre, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



planejar no presente práticas futuras que garantam que a empresa alcance seus objetivos planejados, que resultem no crescimento e permanência no mercado.

Andrade (2012, p. 12) conceitua PE como “um processo formal, racional, sistêmico, e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”.

No Brasil, cada vez mais o setor têxtil vem demonstrando sua importância no cenário econômico e social. Segundo dados apresentados pela Associação Brasileira de Indústria Têxtil (PERFIL... 2018), o setor vem na contramão da crise e apresentam ótimos resultados como, por exemplo, no ano de 2017 o faturamento da cadeia têxtil alcançou a marca dos US\$ 45 bilhões, cerca de R\$ 149 milhões, superando em 14,5% a marca alcançada em 2016 de US\$ 39,3 bilhões. O Setor Têxtil ainda ocupa o espaço de 2º maior gerador de empregos do país, motivos pelo qual resultam em um índice elevado de crescimento econômico e social, fazendo com que o setor têxtil brasileiro seja reconhecido mundialmente.

Percebe-se então que o planejamento estratégico pode apontar alguns meios e formas para o sucesso nas organizações. Diante desse contexto surge a seguinte questão problema. É possível, por meio do método desenvolvido por Quadros et al. (2011), propor um planejamento estratégico para uma empresa do segmento da confecção?

Esse trabalho tem como objetivo geral desenvolver uma proposta de Planejamento Estratégico para uma empresa de confecções localizada no município de Pedras Grandes – SC. Para alcançar o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos: (1) Realizar um diagnóstico situacional (AI/AE) na empresa objeto de estudo; (2) Propor o uso do modelo de Planejamento Estratégico de Quadros et al. (2011) para a empresa em estudo.

Em meio às dificuldades atuais enfrentadas pelas empresas, como concorrência, alto custo, crise-econômica, entre outras, destaca-se a importância de os empresários buscarem ferramentas de gestão para gerir suas empresas com eficiência. Conforme o estudo de Alday (2000) o PE dentro de uma empresa é muito mais que um documento, é uma ferramenta de gestão eficaz capaz de antecipar riscos inerentes a continuidade da organização, de maneira que contribui ao cumprimento de sua missão.

O presente estudo se justifica pela necessidade de melhorar o desempenho da empresa de confecções localizada no município de Pedras Grandes -SC e garantir sua permanência e competitividade no mercado onde atua. A implementação do PE resulta em alinhar os objetivos principais da empresa de maneira que os mesmos sejam alcançados.

O trabalho se torna possível a partir da fundamentação teórica, onde entra conceitos e práticas adotadas com o intuito de se elaborar uma eficiente proposta de Planejamento Estratégico de modo que contribua para gestão da empresa. Uma entidade consistente e rentável no mercado garante inúmeros benefícios sociais e econômicos, como a empregabilidade, qualidade de vida e maior renda as pessoas envolvidas.

Quanto à estrutura, este artigo será dividido em cinco seções, iniciando pela introdução, seguida da fundamentação teórica e procedimentos metodológicos. Na quarta seção, serão apresentados os resultados e suas respectivas análises e por

fim, as considerações finais com as limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conceitua-se planejamento estratégico como sendo o processo gerencial que fornece ao gestor estratégias suficientes para estabelecer o rumo em que a empresa deve seguir (CAETANO; SAMPAIO, 2016). Da mesma maneira Oliveira (2004), afirma que o planejamento é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa e que visa o maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela empresa.

Citando em seu artigo, Teixeira, Alonso e Alonso (2014) afirmam que o Planejamento Estratégico é o responsável por estimular os administradores a pensar no que realmente importa e focar em assuntos de relevância.

Oliveira (2006), salienta que esse planejamento deve facilitar e auxiliar os gestores na identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como das oportunidades e ameaças, proporcionando o resultado adequado para direcionamento dos esforços, e a elaboração de um plano de ação que vise atingir os objetivos da empresa. Neste contexto, Atamanczuk e Kovaleski (2008) afirmam que o planejamento estratégico deve considerar maneiras de pensar e agir da empresa, sempre tendo em vista a consolidação de sua posição no mercado para aumentar sua lucratividade. Ela é uma excelente ferramenta que oferece organização e um melhor direcionamento à empresa.

A utilização do planejamento estratégico em conjunto com um plano de negócios, proporciona as pequenas empresas a manutenção de um padrão de crescimento e continuidade. Silva (2007) comenta que em função das suas limitações próprias dos modelos de negócio as pequenas empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente, devem assim analisar e direcionar estrategicamente suas ações para aperfeiçoar seus resultados.

Alguns critérios necessitam ser definidos para a elaboração de um planejamento estratégico eficaz. Para Atamanczuk e Kovaleski (2008), essa elaboração deve oferecer as informações necessárias que auxiliem o gestor na tomada de decisão. De acordo com o modelo de planejamento estratégico elaborado por Quadros et al. (2011), as etapas do planejamento estratégico são organizadas da seguinte forma, conforme a Figura 1.

Figura 1- Modelo de Planejamento Estratégico para Pequena Empresa



Fonte: Quadros et al. (2011).

Na primeira etapa são definidos a visão, missão e os valores da organização. A visão de uma organização traduz o que a empresa pretende ser no futuro, ou seja, onde ela almeja chegar (PEREIRA, 2010). Sendo assim Rizzatti (2011), esclarece que a identificação da visão nada mais é que os limites que os gestores da empresa conseguem enxergar no longo prazo. Deste modo Caetano e Sampaio (2016) afirmam que a visão organizacional deve ser montada fazendo uso de verbos que indicam o futuro, como tornar-se, transformar-se e ser reconhecida. Já a missão da empresa determina por qual motivo ela foi criada e para o que ela deve servir (CHIAVENATO, 2004). O mesmo ainda afirma que a missão é a ferramenta que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente, determinando qual o seu ambiente de atuação. Por fim, Rizzatti (2011) salienta que a missão de uma empresa demonstra sua postura estratégica, respeitando sua situação interna e externa. Os valores de uma empresa nada mais são que os princípios e crenças que norteiam as ações e atividades da mesma. Caetano e Sampaio (2016), cita que os valores de uma empresa devem expressar o que ela acredita, quais são os seus princípios, indicando ainda os atributos realizados pelos seus empreendedores.

A segunda etapa é a análise do ambiente externo e do ambiente interno. O ambiente externo é um grande influenciador no que diz respeito ao desempenho organizacional. Sendo assim Bethlem (2009), cita que torna-se interessante a análise das oportunidades e ameaças, isso é possível apenas com o conhecimento do ambiente em que ela atua ou deseja atuar. Conforme Rizzatti (2011) na análise externa todas as ameaças e oportunidades são levantadas e analisadas, buscando sempre melhores estratégias para evitar ou usufruir dessas situações.



O ambiente interno da empresa, é toda e qualquer pessoa que compõem seu quadro funcional, bem como sua estrutura, tecnologia, cultura e instalações físicas. Atamanczuk e Kovalesski (2008) fundamentam que a análise interna é responsável por identificar os pontos fortes e fracos da empresa e utilizar essas informações para beneficiamento próprio. Essa análise oferece uma visão maior da empresa, pois analisa a estrutura, suprimentos, tecnologia, mão-de-obra, e recursos financeiros como meios para se alcançar os objetivos.

A terceira etapa diz respeito aos pontos críticos de sucesso, que no entendimento de Echthos (2006), fatores críticos de sucesso são as premissas mais significativas para o fechamento de um projeto bem sucedido. Zimath (2007), afirma que os fatores críticos de sucesso, permanecem sendo muito úteis para o alcance do foco principal de um negócio e da utilização de tecnologia de informação na rotina de suas execuções.

Já na quarta etapa o gestor traça os objetivos, as metas e os planos de ações. Antes de estabelecer os objetivos e as metas da empresa é de extrema importância compreender o local externamente. Essa análise se torna uns dos pontos mais importantes, ao fato que demonstra se a organização realmente está apta a seguir adiante, ciente que irá enfrentar riscos e desafios no qual irão aparecer ao longo do caminho (DORNELAS, 2005). Segundo Oliveira (2002), os objetivos são de extrema importância para a empresa, tornando se essenciais aos gestores na hora da tomada de decisões. Devem ser concretos, de maneira transparente e de fácil compreensão entre os colaboradores. As metas devem ser claras, realistas e podem ser determinadas por produto e um período de tempo. Necessitam ser revisadas periodicamente para verificar o cumprimento ou a necessidade de reformulação.

A quinta etapa é o estabelecimento da estratégica. Nos dias de hoje, a busca contínua pelo aperfeiçoamento de habilidades torna-se cada vez mais necessária. Por esse motivo os gestores iniciaram a elaboração e a procura constante por estratégias e ferramentas, que possibilitem a obtenção de melhores resultados, focando apenas no mais importante. Conforme Oliveira, Perez Junior e Silva (2014) a estratégia é o método mais eficiente para conseguir atingir os objetivos e as metas. Na concepção de Mintzberg (2009) as estratégias são planos realizados pela administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização. Deste modo, as organizações precisam estabelecer estratégias eficientes para o bom funcionamento e sucesso organizacional. Nogueira (2015) argumenta que são elas que vão definir o nível de competitividade junto ao mercado em que atua. Corbetta (2004) chama a atenção que as empresas com estratégias estabelecidas, conseguem com maior facilidade traçar suas próprias características evitando muitos problemas, permitindo assim que as organizações desfrutem melhor as suas oportunidades.

A última etapa fala-se, sobre o controle e avaliação, verifica-se como vai o funcionamento da empresa, para atingir seus objetivos, metas e ações. De acordo com Certo e Peter (1993), ter controle significa monitorar, avaliar e aperfeiçoar todos os tipos de práticas que se utilizam dentro de uma entidade. Já a avaliação, faz-se necessária no planejamento estratégico, no momento em que o gestor da empresa verifica se a estratégia estabelecida está possibilitando a conquista dos objetivos traçados (OLIVEIRA, 2004).

2.2 ESTUDOS CORRELATOS

No dia 09 de agosto de 2018, foi realizada uma busca de artigos pertinentes ao tema, nas Bases de Dados Spell, Scielo e Google acadêmico. Na pesquisa, foram utilizadas as seguintes palavras chaves: Planejamento Estratégico-Têxtil, Estudo de caso, Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas e Planejamento estratégico. Diante da pesquisa foram encontrados 5 artigos, publicados entre os anos de 2007 e 2015, que dizem respeito ao planejamento estratégico. O Quadro 1 evidência os resultados encontrados.

Quadro 1 - Estudos Correlatos

(continua)

Autor/ Ano	Título	Revista/Periódico/ Evento	Objetivo Geral	Principal Resultado
Darugna; Noriler; Andrade, 2007	Uma Proposta de Planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte.	Revista de Administração da UNIMEP, v.5, n.3,2007 (Set-Dez).	Desenvolvimento de uma proposta de Planejamento Estratégico para um pequeno restaurante em Blumenau.	O objetivo proposto foi alcançado com a definição de: Negócio, missão, visão, pontos fortes, pontos fracos, ameaças, oportunidades, posicionamento estratégico e objetivos para o Don'Ana Restaurante e Pizzaria.
Quadros et al., 2011	Planejamento Estratégico para pequena empresa: Um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/Rs.	Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.6, n.2, p.71-88, 2012 (Mai-Ago).	Aplicar um modelo de Planejamento Estratégico desenvolvido por Quadros et al. (2011) para a pequena empresa.	O modelo foi aplicado com sucesso em uma pequena empresa do ramo da construção civil de Santa Maria – RS e mostrou-se fácil de ser aplicado pelo gestor da pequena empresa.
Silveira; Leite; Siqueira, 2013	Planejamento Estratégico e cultura organizacional: um estudo de UFRSA uma prestadora de serviços em saúde suplementar.	Desafio Online, Campo Grande, v.1, n 2, 2013 (Mai-Ago).	Analisar de que forma a cultura organizacional pode ser um fator impeditivo ou impulsionador no processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico de uma empresa do Rio Grande do Norte.	Entende-se por meios dos resultados da pesquisa que o tipo cultural predominante na organização estudada não é considerado em si um elemento que dificulta ou facilita a implementação do planejamento estratégico, uma vez que, este não é reconhecido nem considerado pelos gestores como um fator relevante neste processo.

Quadro 1 - Estudos Correlatos

(conclusão)				
Souza; Marinho, 2014	Planejamento Estratégico Baseado no Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso Aplicado a Uma Pequena Empresa de Segurança.	Gestão & Planejamento, Salvador, v.15, n.2, p.213-237, 2014 (Mai-Ago).	Analisar a viabilidade de aplicação do Planejamento Estratégico com base no Balanced Scorecard.	Os resultados demonstraram através da análise que a viabilidade é plausível. E outra conclusão do estudo refere ao fato que a viabilidade de implantação do BSC não será decisiva para o sucesso da empresa, e nem tão pouco o garantirá.
Santos; Nascimento; Tavares; Campos, 2015	Planejamento Estratégico em uma Pequena Empresa Têxtil.	XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de Outubro de 2015.	Propor um roteiro para elaboração do planejamento estratégico considerando as especificidades da pequena empresa.	Com a aplicação do roteiro em uma pequena empresa foi então possível formular estratégias com a finalidade de alcançar os objetivos definidos. Por fim, a diretora da empresa, que participou de todo o processo de elaboração do Planejamento Estratégico, considerou o roteiro bem prático e fácil de ser aplicado.

Fonte: Dados da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

No que se refere à abordagem essa pesquisa se caracteriza como qualitativa, pois de acordo com Richardson (1999) os estudos que utilizam a abordagem qualitativa descrevem as dificuldades de um determinado problema, servem também para analisar a interação de algumas variáveis e classificam os processos dinâmicos vividos nos grupos sociais.

A pesquisa se classifica quanto aos objetivos, como descritiva, visando que, nessa pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, e interpretados, sem qualquer interferência nos resultados (ANDRADE, 2002).

Quanto aos procedimentos utilizados para conduzir o estudo foram utilizados basicamente dois métodos: a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica se apresenta devido ao fato de que há a necessidade de se colher informações sobre determinado problema, onde se procura uma resposta ou uma hipótese que se quer experimentar. Além de que ela é em parte obrigatória, pois é nos documentos que se reúnem as metodologias de vários autores (RAUPP; BEUREN, 2008).

O estudo de caso será adotado pelo fato de auxiliar na obtenção de dados sobre a pesquisa abordada, reunindo informações sobre o assunto, para que se

possa compreender a situação, de modo a permitir um amplo conhecimento (RAUPP; BEUREN, 2008).

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Através da busca dos estudos correlatos, foram evidenciados os principais pontos para a construção de um planejamento estratégico. Esses resultados serviram como base para a aplicação do planejamento na empresa. Realizada a parte teórica da pesquisa ficaram definidas as seguintes técnicas a ser aplicada, o questionário e a entrevista. A metodologia escolhida para a realização do estudo de caso do meu trabalho foi baseado no artigo de Quadros et al. (2011), no qual foram adaptados alguns pontos conforme a necessidade da empresa em estudo.

Os questionários foram aplicados com o sócio diretor, funcionários e clientes, durante o período de uma semana no mês de setembro. Para o sócio diretor foi aplicado catorze perguntas descritivas, já para os clientes foi aplicado um questionário com oito perguntas fechadas e uma pergunta aberta, sendo esse realizado com os dois clientes que a empresa possui atualmente. Também foram realizados questionamentos com catorze funcionários de diferentes setores, os mesmos responderam dez perguntas fechadas, sendo que em uma poderia deixar sugestões, críticas ou elogios.

Na entrevista com o sócio diretor que ocorreu na última semana de agosto foram realizados alguns questionamentos em relação a empresa, também foi aplicado duas perguntas para a definição da visão e nove para a definição da missão, havendo a duração de duas horas de conversa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O modelo de planejamento estratégico proposto por Quadros et al. (2011) foi aplicado em uma empresa prestadora de serviços de confecção, que tem como atividade principal, terceirizar a produção de roupas jeans e “modinha” para duas empresas de grande porte, La Moda e A.M.C Têxtil, que contam com grandes marcas reconhecidas mundialmente, como a Lança Perfume, *Enna*, *My Favorite Things*, *Colcci* e *Coca Cola*.

A empresa em estudo, está localizada no bairro Ribeirão da Areia, pertencente ao município de Pedras Grandes, Santa Catarina. Foi fundada no ano de 1999, composta por dois sócios, está instalada em um pavilhão próprio, com área total de 768 m². Atualmente a empresa possui 127 funcionários, sendo 2 na parte administrativa, 41 funcionários que fazem a preparação dianteira das peças jeans, 31 funcionários responsáveis pela preparação traseira das peças jeans e na finalização da costura jeans possui 16 funcionários. Na produção das roupas de “modinha”, trabalham 11 funcionários. No acabamento final das peças do jeans e “modinha” têm-se 30 funcionários, encarregados da finalização das peças. Além disso a empresa conta com serviços terceirizados para as atividades de contabilidade e lavagem de roupas.

4.1 ETAPA 1: VISÃO, MISSÃO E VALORES



Nesta primeira etapa, foram estabelecidas a visão, missão e os valores da empresa em estudo, construída através de entrevistas com o sócio diretor da entidade, foram realizados questionamentos, de modo que contribuiu para esclarecer as principais características da empresa.

4.1.1 Visão

Para criar a visão, foram utilizados algumas questões propostas por Oliveira (2008):

- Existe um ramo claro para atuação da empresa?

A empresa atua no setor têxtil, prestando serviços de terceirização, finalizando peças de vestuário para empresas de alto padrão, com marcas reconhecidas no mercado da moda.

- O que a empresa quer ser em um futuro breve ou distante?

Busca ser referência do segmento na região e atender com excelência os clientes já fidelizados.

Diante das questões acima, determina-se a seguinte visão: *“Ser reconhecida pelas maiores empresas têxteis do mercado, aperfeiçoar e ser referência no segmento de confecção, por seus serviços e produtos de qualidade”*.

4.1.2 Missão

Para determinar a missão, Terence (2002) sugere as seguintes questões:

- Qual o negócio da empresa?

Terceirizar e finalizar peças de vestuário à grandes empresas do ramo da moda.

- Como a empresa está atualmente?

Sólida, competitiva, atuante no mercado, apresentando uma ótima estrutura no quadro de funcionários.

- Onde a empresa está?

Está equilibrada financeiramente, com dois clientes sólidos no mercado, que atendem sua atual capacidade de produção.

- Aonde a empresa quer chegar?

Com o objetivo de aumentar a produção de peças, a empresa almeja ampliar o seu parque fabril, para assim atingir maior estabilidade econômica e conquistar mais clientes, com isso elevando seu faturamento.

- Quais são os clientes da empresa?

Em seu portfólio de clientes, conta com duas gigantes da moda, a La Moda que é responsável por 70% da produção, e a A.M.C Têxtil por 30%.

- Quais são as necessidades dos clientes?

Os clientes como são empresas de grande porte e atendem a alta sociedade, exigem pontualidade na entrega e qualidade nas peças produzidas.

- Qual o diferencial da empresa em relação à concorrência?

Com o diferencial de possuir funcionários especializados, alto controle de qualidade, pontualidade na entrega e maquinas e equipamentos sofisticados.

- Qual a imagem da empresa no mercado?

Segundo o sócio diretor, é considerada por seus clientes, uma das melhores empresas do ramo na região.

- Qual a imagem da empresa perante os funcionários?

É responsável por empregar vários moradores da localidade de Pedras Grandes, beneficiando assim várias famílias locais, e como também fornece serviço de transporte para seus funcionários, emprega várias pessoas de outros municípios, como Urussanga, Cocal do Sul, Treze de Maio e Morro da Fumaça. Fornece almoço, convênio médico, prezando assim pelo bem estar de seus empregados. A empresa é considerada para os funcionários, agradável, rentável, e “parceira” para se trabalhar.

Diante das questões acima, determina-se a seguinte visão: *“Levar aos clientes produtos de qualidade, visando satisfazer suas necessidades, priorizando o atendimento, pontualidade e comprometimento. Promover a qualificação, motivação e espírito de equipe de nossos colaboradores, além de buscar continuamente inovações tecnológicas”.*

4.1.3 Valores

Em conversa com o sócio diretor, foram estabelecidos os princípios e crenças que devem nortear as ações e atividades da empresa, para o desenvolvimento da missão e visão, afim de atingir seus objetivos. Com isso definiu-se os seguintes valores:

- Excelência em tudo que faz: para conquistar clientes o produto deve ter acima de tudo qualidade;
- Valorizar e respeitar as pessoas: o respeito ao próximo sempre em primeiro lugar;
- Inovação: busca contínua das tendências de mercado, para oferecer a nossos clientes serviços diferenciados;
- Responsabilidade por todo o processo produtivo: cuidado e zelo desde o início até o fim, cada detalhe planejado, o processo produtivo acompanhado com responsabilidade e amor até a entrega da peça ao cliente;
- União: Trabalho em equipe;
- Motivação: Tratamento diferenciado aos colaboradores;
- Atitude: Concretização de seus propósitos.

4.2 ETAPA 2: ANÁLISE EXTERNA E ANÁLISE INTERNA

4.2.1 Análise externa

Para efetuar a análise externa da empresa, realizou-se uma entrevista com o sócio diretor, identificando as oportunidades e ameaças pertinentes ao estabelecimento, com base nas diretrizes de Oliveira (2008).

- Quanto ao governo: Atualmente a empresa é optante pelo Simples Nacional, dispondo de um imposto unificado para recolhimento de seus tributos, federais, estaduais e municipais. O governo estadual estimula as



empresas deste setor, dispensando de recolher o ICMS referente a mão de obra aplicada aos serviços de industrialização, por meio de diferimento do ICMS devido, resultando em uma redução no percentual do Simples Nacional. Deve atentar-se quanto as possíveis alterações na legislação, realizadas pelo governo, pois há especulações de uma reforma tributária que pode acarretar no aumento dos tributos. O momento político tem causado oscilações prejudiciais a economia.

- Quanto ao cliente: A empresa possui dois clientes fixos, que representam 100% de seu faturamento. Estes clientes possuem suas marcas reconhecidas no território nacional e internacional no mundo da moda, atingindo milhares de consumidores e alcançando altos índices de vendas. O sócio expressa: *“Quanto ao nosso cliente La Moda, mantemos um relacionamento próximo, pois ele é a chave principal de nosso negócio, procuramos sempre se adaptar as suas necessidades”*, quanto a empresa AMC Têxtil, *“temos um volume de produção menor, mas não menos importante, pois completa o nosso quadro produtivo, não deixando assim espaço ocioso”*. O fato da empresa apresentar seu faturamento atrelado a apenas dois clientes, resulta em uma ameaça, pois a redução na demanda ou a falta de um deles, impacta diretamente em sua receita.
- Quanto as concorrentes: A empresa atua nas regiões da Associação de Municípios da Região de Laguna (AMUREL) e Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC) onde existe uma concorrência bastante intensa no ramo da terceirização de confecção. O sócio diretor afirmou que: *“existe concorrência sim, porém sempre tentamos buscar o melhor para deixar nossos clientes satisfeitos, evitando que busquem por outras facções”*. Atualmente são em torno de 50 facções têxteis nas proximidades, que prestam serviços para diversas empresas do segmento, tornando o mercado extremamente competitivo, exigindo sempre qualidade e excelência no serviço oferecido.
- Quanto a tecnologia: A tecnologia é importante, pois máquinas sofisticadas facilitam o trabalho dos operadores, suprimindo de certa forma a falta de mão de obra qualificada. O sócio diretor comenta que *“atualmente há intenção de investimento em tecnologia, pois é necessário produzir mais, reduzir o custo com mão de obra, e ter mais qualidade e eficiência nos trabalhos para assim obter melhores resultados”*. Entretanto, no ramo em que a empresa atua há poucas opções de máquinas no mercado, sempre exigindo o comando de um funcionário.
- Quanto aos fornecedores: A empresa conta com uma grande vantagem, pois não necessita diretamente de fornecedores de matéria prima, pelo fato dos próprios clientes serem responsáveis pelo fornecimento de toda matéria prima necessária para confecção das peças. Restando para empresa apenas a compra de materiais intermediários como: agulhas, bobinas, tesouras, peças para manutenção das máquinas, entre outros.
- Quanto a comunidade: Aproximadamente 60% da mão de obra é oriunda do próprio município de Pedras Grandes. Segundo o sócio: *“Conseguimos encontrar em nossa comunidade e nos arredores, funcionários qualificados e especializados, contudo, sempre buscamos nos aprimorar”*.

A empresa possui um ótimo relacionamento com os moradores locais, pois leva em um de seus valores o respeito e a valorização das pessoas.

- Quantos aos aspectos climatológicos: A moda é consideravelmente afetada pelo clima, como as coleções são voltadas para cada estação do ano o alcance das vendas dependem de estações bem definidas, por exemplo, invernos com temperaturas elevadas impactam diretamente no faturamento de empresas deste segmento.

Finalizando a análise do ambiente externo, sintetizou-se no Quadro 2 as informações das oportunidades e ameaças para melhor compreensão.

Quadro 2 - Síntese das ameaças e oportunidades

VARIÁVEIS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
GOVERNO	Concessão de incentivos fiscais	Reforma Tributária. Crise política/econômica
CLIENTES	Fortes clientes no mercado	Apenas dois clientes fixos. Redução na demanda de peças
CONCORRENTES	Melhor qualidade diante de seus concorrentes	Número elevado de concorrentes na região
TECNOLÓGICOS	Investir em novas máquinas para otimizar a produção	Poucas opções de máquinas no mercado
FORNECEDORES	Independência em relação aos fornecedores de matéria prima	Os clientes parassem de fornecer matéria prima
COMUNIDADE	Garante o fornecimento de mão de obra para a empresa	Novas empresas na região em busca de mão de obra qualificada
CLIMATOLÓGICOS	Estações do ano definidas	Estações do ano indefinidas

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2. Análise interna

Para realizar a análise interna da empresa, foram aplicados questionários direcionados as três principais partes da empresa: Sócio diretor, funcionários e clientes, sendo distribuídos da seguinte maneira, conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 - Relação dos Entrevistados

Área/setor	Entrevistado	Quantidade
Direção	Sócio Diretor	1
Administração	Assistente Administrativo	1
Produção jeans - dianteira	Colaboradores	4
Produção jeans - traseira	Colaboradores	2
Produção jeans - finalização	Colaboradores	1
Produção modinha	Colaboradores	3
Acabamento	Colaboradores	3
Clientes	Líderes de Setor	2
Total		17

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.3. Parte I- Sócio Diretor

Inicialmente foi aplicado um questionário com o sócio diretor da empresa com 14 perguntas descritivas apresentadas abaixo.

1 - Quais foram os fatores determinantes nesses 19 anos de permanência no mercado?

R: *“Foco no trabalho, atender sempre os objetivos dos nossos clientes e o mais importante, ter equilíbrio, pois sabemos que as dificuldades aparecem diariamente”.*

2 – Ao longo desses anos existiram falhas? Houve algum aprendizado com essas falhas? Quais?

R: *“Sim. Há um bom tempo prestávamos serviços a apenas um cliente, isso provocou um desgaste, pois o mercado enfrentou grandes dificuldades, o que ocasionou a baixa da produção, não conseguimos de imediato preencher o espaço vazio com novas parcerias. Isso nos conduziu a prestar serviços a mais clientes, para assim enfrentar a crise que vem decorrendo nos últimos anos”.*

3 – Existem planos de expansão (abrir filiais) ou migrar para outro segmento correlato ao negócio atual?

R: *“No momento queremos continuar no mesmo segmento, possuímos ideias de expandir o mercado de confecção de outras formas, como ter nossa própria marca e vender peças prontas para grandes rede de lojas, mais para isso precisamos ter um bom capital de giro”.*

4 – Esse tipo de negócio passa por períodos sazonais? Se sim, como administra isso?

R: *“Sim. Em cada troca de coleção ocorre uma baixa na produtividade, por isso optamos em prestar serviços a mais de um cliente, pois cada um trabalha com uma política diferente, assim conseguimos conciliar”.*

5 – Em relação aos clientes, como é o relacionamento dos administradores com eles?

R: *“O relacionamento é bom, sempre procuramos ser eficientes nos serviços que prestamos, e procuramos sempre atendê-los da melhor forma”.*

6 – Em caso de reclamação de clientes, quem trata e como é tratado isso?

R: *“Possuímos na parte administrativa e na produção pessoas responsáveis para resolver os problemas que ocorrem na empresa de acordo com as suas responsabilidades, sempre procuramos resolver do melhor jeito”.*

7 – Em relação aos fornecedores, como é o relacionamento dos administradores com eles?

R: *“Com dialogo e compreensão, sempre cultivando a parceria para que esta seja duradoura”.*

8 – Quem seleciona os fornecedores (quais critérios) e como é administrada as compras?

R: *“Sempre que surge algo que nos interessa procuramos nos aproximar, o que for viável para a empresa mantemos parcerias. A seleção é realizada pelos sócios, primeiramente inicia-se um trabalho de teste, sendo aprovado por todos firmamos parceria. Lembrando que a empresa possui poucos fornecedores”.*



9 – Em relação aos concorrentes, qual é a política da empresa em relação a isso? Existe algum diferencial?

R: *“Existe muita concorrência, porém cada empresa tem seu próprio cliente/fornecedor, desta forma sempre procuramos ser parceiros com nossos clientes, atendendo seus objetivos, sempre que possível renovamos nossas máquinas e equipamentos para assim produzir produtos de alta qualidade”.*

10 – A empresa monitora (cuida) dos concorrentes? De que forma?

R: *“Cuida de maneira simples, trocamos muitas ideias com nossos clientes e não queremos criar conflitos uns aos outros, e sim fazer de nossa região um polo que possa atrair muitos clientes, assim haverá uma demanda maior de serviços que irá favorecer a todos”.*

11 – A empresa tem alguma política interna de Recursos Humanos (RH)?

R: *“Possuímos uma gestão simples mais com ótimos resultados, incentivamos nossos colaboradores com bonificação salarial para quem cumprir todas as metas e procuramos sempre manter o diálogo com todos”.*

12 – Em relação ao futuro, como você vê a empresa daqui 10 anos?

R: *“Enxergamos um futuro de bastante trabalho, principalmente com mão de obra de qualidade, mais acreditamos que o mercado esteja estável e que ocorra uma valorização de nossos clientes”.*

13 – Em relação ao futuro, quais são os objetivos para os próximos 3 anos?

R: *“Para os próximos anos pretendemos fazer uma reserva de caixa, não realizando muitos investimentos e sempre atendendo bem nossos clientes”.*

14 – Existe alguma mudança que possa ser feita que trará vantagens financeiras para a empresa?

R: *“Sim, ter um cliente que forneça para a empresa o ano todo, sem oscilações na produção, agregando mais valor nas peças produzidas, pois na maioria das vezes o preço não acompanha o percentual das despesas, como salários e investimentos”.*

Diante das respostas apresentadas na parte I, percebe-se que o sócio diretor mantém-se equilibrado perante as dificuldades, é focado no seu trabalho e tem uma ótima relação com seus clientes, procurando sempre atender seus objetivos. Reconhece também que houve falhas ao longo dos anos, entretanto serviram de aprendizado para desenvolver uma gestão eficiente. Levando em conta que a muita concorrência aos arredores da empresa, busca ser parceiros de seus clientes, oferecendo produtos de alta qualidade destacando-se perante seus concorrentes. Por fim, ele acredita em um futuro promissor para o ramo de confecção, onde o mercado possa reagir perante a crise econômica que vem enfrentando no decorrer dos últimos anos, acreditando que irá ocorrer a valorização de seus clientes.

4.2.4. Parte II - Funcionários

Na segunda parte foi aplicado um questionário de 10 perguntas com 14 funcionários da empresa, analisando o perfil dos entrevistados, evidenciando os pontos fortes e fracos e os principais aspectos em que a organização pode melhorar. Do perfil dos entrevistados destaca-se que a maioria é do sexo feminino, com faixa

etária de idade entre 20 e 30 anos e escolaridade até o ensino médio completo. Além disso foi levantado os níveis de satisfação, que apresenta-se na Tabela 2 abaixo:

Tabela 2 - Nível de satisfação

Indicadores		Nº Entrevistados	%
Ambiente de trabalho	Ótimo	4	29
	Bom	8	57
	Regular	2	14
	Ruim	-	-
Remuneração	Satisfeito	7	50
	Parcialmente Satisfeito	6	43
	Insatisfeito	1	7
Motivação	Motivado	9	64
	Pouco motivado	5	36
	Desmotivado	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos aspectos internos da empresa foram levantados os seguintes pontos de acordo com a Tabela 3:

Tabela 3 - Aspectos internos

Indicadores		Áreas/Setores						Total	%
		Administrativo	Produção Jeans (dianeteira)	Produção Jeans (traseira)	Produção Jeans (finalização)	Produção Modinha	Acabamento		
Pontos Fortes	Localização da Empresa	1	3		1		1	6	21
	Máquinas e equipamentos atuais(produtivas)					1	2	3	10
	Ambiente de trabalho (relacionamento/pessoas/setores)	1	3			2		6	21
	Ambiente de trabalho (instalações físicas)			2		1	2	5	17
	Horário/expediente de trabalho		2	2		2	3	9	31
	Pontualidade na entrega do produto/serviço								
Pontos Fracos	Localização da Empresa		1				1	2	7
	Máquinas e equipamentos atuais(produtivas)		3			2		5	17
	Ambiente de trabalho (relacionamento/pessoas/setores)		1	2	1	1	2	7	24
	Ambiente de trabalho (instalações físicas)					1		1	3

	Horário/expediente de trabalho		1				1	3	
	Pontualidade na entrega do produto/serviço	1	1	1		1	2	6	21
Aspectos que a empresa pode melhorar	Atendimento/relacionamento com cliente						1	1	3
	Estilo/forma de gerenciamento		2	1		2	3	8	28
	Qualificação dos colaboradores	1	2	1	1	1	1	7	24
	Condições de trabalho (máquinas)		3	1		2		6	21
	Instalações físicas (ambiente de trabalho)	1				1	1	3	10
	(Horário/expediente de trabalho)								
	Alimentação e transporte			1		1		2	7
	Captar mais clientes	1	1			1	1	4	14

Fonte: Dados da pesquisa.

Através dos dados apresentados na tabela 3, identifica-se os principais pontos fortes da empresa, a maioria dos entrevistados destacou em primeiro lugar o horário de expediente da empresa, segundo os funcionários o horário é flexível, com entrada as 7 horas da manhã e saída as 17 horas. Outro ponto forte destacado é a localização da empresa, pois a maioria de seus colaboradores são moradores da própria comunidade, tornando o deslocamento até a empresa favorável a todos. Salienta-se também quanto ao ambiente de trabalho, grande parte afirma que existe uma boa relação entre os setores da empresa e que o espaço físico é um lugar agradável para se trabalhar.

Destaca-se conforme a pesquisa, que os entrevistados consideram como um ponto fraco da empresa o relacionamento entre os setores, o que chama atenção, pois foi apontado por alguns, como um ponto forte da organização, com isso percebe-se que há uma divergência de ideias entre os funcionários, enquanto uns apontam uma boa convivência outros demonstraram certo descontentamento. Outro problema apontado foi a pontualidade na entrega do produto/serviço, eles afirmam que em algumas situações ocorre o atraso na entrega das peças, também admitiram que certas máquinas não são tão produtivas como deveriam ser, tornando-se pontos fracos para a empresa.

Na sequência, foi questionado sobre os aspectos em que a empresa pode melhorar, os dados apontam que são vários pontos para serem melhorados, o principal de todos é o estilo e a forma de gerenciamento da empresa, eles afirmam que os gestores precisam ser mais organizados, planejar suas atividades de modo que facilite e otimize o processo de trabalho. Ainda afirmaram, que é necessário escolher melhores os colaboradores no momento da contratação, procurar por pessoas comprometidas com o trabalho e que se esforcem para realizar corretamente suas tarefas. Evidenciaram também que a empresa deve captar mais clientes, pois é arriscado prestar serviços somente para dois consumidores. Por fim, os entrevistados alegaram que é preciso investir em novas máquinas, visto que o uso de algumas já está ultrapassado.

4.2.5. Parte III - Clientes

Na terceira etapa da análise interna, aplicou-se um questionário com 9 perguntas aos dois clientes da empresa. No cliente La Moda foi entrevistado um

funcionário que atua na área de liderança de processos externos e na A.M.C Têxtil o responsável pelo envio das peças as facções. Foi avaliado os níveis de satisfação dos clientes em relação a empresa, abordando os seguintes pontos, demonstrados na Tabela 4:

Tabela 4 - Nível de satisfação

Indicadores		La Moda	A.M.C Têxtil
Relacionamento	Ótimo	X	X
	Bom	-	-
	Regular	-	-
	Ruim	-	-
Comunicação	Ótimo	X	-
	Bom	-	X
	Regular	-	-
	Ruim	-	-
Solicitações de produtos/serviços	Satisfeito	X	X
	Parcialmente Satisfeito	-	-
	Insatisfeito	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a Tabela 4 percebe-se que o nível de satisfação dos clientes é significativo nos três pontos abordados, isso mostra que a empresa está oferecendo produtos de qualidade, atendendo as metas dos seus clientes, possuindo uma ótima comunicação entre si e um relacionamento agradável com os dois.

Com objetivo de evidenciar o posicionamento dos clientes em relação a empresa, foi levantado através de pesquisa os principais pontos fortes e fracos da empresa na visão de seus clientes, demonstrando os resultados na Tabela 5:

Tabela 5 - Aspectos internos

Indicadores		La Moda	A.M.C Têxtil
Pontos Fortes	Atendimento/relacionamento com cliente	X	-
	Localização da Empresa	-	-
	Estilo/forma de gerenciamento	-	-
	Preço de venda dos produtos/serviços	X	X
	Máquinas e equipamentos atuais(produtivas)	-	-
	Instalações físicas da empresa	-	-
	Horário de expediente/funcionamento	-	X
	Pontualidade na entrega do produto/serviço	-	X
	Qualidade do produto/serviço	X	X
Pontos Fracos	Atendimento/relacionamento com cliente	-	-
	Localização da Empresa	-	X
	Estilo/forma de gerenciamento	-	-
	Preço de venda dos produtos/serviços	-	-



Máquinas e equipamentos atuais(produtivas)	X	-
Instalações físicas da empresa	X	-
Horário de expediente/funcionamento	-	-
Pontualidade na entrega do produto/serviço	X	-
Qualidade do produto/serviço	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

O cliente La Moda, evidenciou estar satisfeito com a qualidade dos serviços oferecidos, salientou que é sempre bem atendida em relação as suas demandas e considera o preço praticado compatível com o mercado, o entrevistado comentou: *“possuímos um relacionamento de cliente/fornecedor fidelizado há vários anos, a empresa está entre uma das maiores de nossas contratadas e corresponde com as expectativas”*. Entretanto, alegou que a facção poderia realizar investimentos em máquinas mais sofisticadas e futuramente ampliar seu parque fabril, pois assim poderia aumentar a produção e trabalhar com outros modelos de peças não compatíveis com as máquinas atuais. Comentou também, que já houve situações de atraso na entrega dos produtos/serviços.

O cliente A.M.C Têxtil, ressalta a qualidade e a pontualidade dos serviços oferecidos, e a flexibilidade no horário de atendimento, *“já houve situações em que fomos atendidos em finais de semana e feriados, por conta da urgência na entrega de algumas peças”*. Destacou como principal ponto fraco da empresa a localização, pois como possui sua sede em Brusque, acaba sendo um problema o transporte das peças até a facção.

Concluindo a análise do ambiente interno, sintetizou-se no Quadro 3 as informações dos pontos fortes e fracos para melhor compreensão.

Quadro 3 - Síntese dos pontos fortes e fracos

Fatores internos	
Sócio diretor	
Pontos Fortes	Excelência em atendimento ao cliente, gestão operacional e administrativa e visualização de crescimento para a empresa.
Pontos Fracos	Restrição a prestação de serviços a apenas dois clientes, baixa margem de lucro e grande número de concorrentes.
Funcionários	
Pontos Fortes	Horário de expediente flexível, localização da empresa e ambiente de trabalho.
Pontos Fracos	Relacionamento entre setores, pontualidade na entrega dos serviços e máquinas defasadas.
Clientes	
Pontos Fortes	Preço de venda praticado, qualidade do produto final e relacionamento fidelizado.
Pontos Fracos	Localização da empresa, necessidade de investimento em máquinas e no parque fabril.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 ETAPA 3: PONTOS CRÍTICOS

Em conversa com o sócio diretor da empresa foram definidos os seguintes pontos críticos de sucesso, baseados na análise externa e interna da pesquisa. As oportunidades e ameaças consideradas críticas são:

- **Oportunidade:** Concessão de incentivos fiscais pelo governo e fortes clientes reconhecidos mundialmente no mercado da moda.
- **Ameaças:** A crise política/econômica e as estações do ano indefinidas.

Os pontos fortes e fracos definidos pelo sócio diretor como críticos de sucesso, foram baseados na visão dos três principais pilares da empresa: Sócio Diretor, funcionários e clientes.

- **Sócio diretor**

Ponto forte: Atendimento diferenciado aos seus clientes e boa gestão administrativa e operacional.

Ponto fraco: Baixa margem de lucro e prestação de serviços restrita somente a dois clientes.

- **Funcionários**

Ponto forte: Horário de expediente e a localização da empresa.

Ponto fraco: Conflitos entre os setores; Máquinas defasadas e a pontualidade na entrega dos serviços.

- **Clientes**

Ponto forte: Qualidade final do produto e preço de venda.

Ponto fraco: Localização da empresa e falta de investimentos em novas máquinas.

4.4 ETAPA 4: OBJETIVOS, METAS E AÇÕES

4.4.1 Objetivos

Em conversa com o sócio diretor, apresentou-se as sínteses das análises interna e externa da empresa. Após averiguar as informações ficaram definidos os seguintes objetivos para o desenvolvimento da organização:

- Ampliar as instalações do parque fabril;
- Implantar política de RH, com foco na contratação de funcionários;
- Aquisição de máquinas de costura atuais para aprimorar a produção;
- Aplicar treinamentos técnicos aos colaboradores;
- Adotar sistema de metas mensais, com objetivo de evitar atrasos e melhorar a produtividade;
- Trabalhar a motivação e união dos funcionários;
- Captação de novos clientes.

4.4.2 Metas

No Quadro 4 apresenta-se a definição das metas, juntamente com os objetivos estabelecidos, os responsáveis para realização das mesmas, o período de tempo estimado e o valor a ser investido. Cabe salientar, que as datas e os investimentos para o cumprimento dos objetivos não são fixos, foram estimados conforme o limite que a empresa poderá gastar para sua concretização.

Quadro 4 - Definição de metas

Objetivo	Responsável	Data	Investimento
Ampliação do parque fabril	Sócio diretor	01/2019 a 01/2020	R\$ 100.000,00
Implantação de política de RH	Sócio diretor / ADM	01/2019 a 05/2019	R\$ 2.500,00
Aquisição de novas máquinas de costura	Sócio diretor	01/2019 a 01/2020	R\$ 30.000,00
Treinamento técnicos aos colaboradores	Sócio diretor / ADM	01/2019 a 03/2019	R\$ 5.000,00
Adotar sistema de metas mensais	Sócio diretor / ADM	01/2019 a 05/2019	R\$ 1.000,00
Motivação e união dos funcionários	Sócio diretor / ADM	01/2019 a 03/2019	R\$ 2.000,00
Captação de novos clientes	Sócio diretor	01/2019 a 01/2020	R\$ 5.000,00
Total			R\$ 145.500,00

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.3 Plano de ação

Com a análise finalizada, foram desenvolvidas ações necessárias para o crescimento da empresa, alcançando assim, os objetivos que foram definidos de acordo com as metas estabelecidas. Podemos analisar o plano de ação apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Plano de ação

(continua)

Objetivo	Plano de ação
Ampliar as instalações do parque fabril	1 - Contratação de arquiteto e engenheiro para em conjunto realizar a elaboração do projeto; 2 - Captação de melhor fonte de recursos para subsidiar o investimento; 3 - Contratação de construtora para execução da obra; 4 - Execução da obra.
Implantar política de RH, com foco na contratação de funcionários	1 - Contratar empresa especializada em gestão de RH; 2 - Delegar função de responsável por contratação de funcionários ao administrativo da empresa; 3 – A empresa contratada aplicará treinamento de políticas e procedimentos de contratação de funcionários ao administrativo.



Aquisição de máquinas de costura atuais para aprimorar a produção	1 - Pesquisa de mercado com objetivo de identificar máquinas qualificadas para produção; 2 - Contato com fornecedores para obter melhor custo/benefício; 3 - Captação de melhor fonte de recursos para subsidiar o investimento; 4 - Compra das máquinas; 5 - Instalação das máquinas.
Aplicar treinamentos técnicos aos colaboradores	1 - Solicitar aos encarregados de cada setor um relatório contemplando as funções específicas de cada colaborador; 2 - Levantar em conjunto com os encarregados, os principais pontos de cada setor que necessitam de treinamento; 3 - Contratar empresa especializada para capacitar os encarregados e demais funcionários; 4 - Outorgar a função de treinar novos funcionários aos encarregados.
Adotar sistema de metas mensais, com objetivo de evitar atrasos e melhorar a produtividade	1 - Implantar sistema de metas mensais, atrelado as ordens de produção e demanda de produtividade dos clientes; 2 - Definir as bonificação e premiações referente aos cumprimento das metas; 3 - Confeccionar planilha para controlar a produtividade de cada funcionário e os ganhos operacionais e financeiros obtidos com adoção desta estratégia.
Trabalhar a motivação e união dos funcionários	1 - Contratar empresa especializada em palestras motivacionais e treinamentos em equipe; 2 - Realizar reuniões mensais com os encarregados para acompanhar o comportamento interno de cada setor.

Quadro 5 - Plano de ação

(conclusão)

Captação de novos clientes	1 - Este objetivo está vinculado ao cumprimento das seguintes ações: ampliar o parque fabril e aquisição de novas máquinas; 2 - Confeccionar material organizacional que contemple as principais características da empresa e dos serviços por ela oferecido; 3 - Contatar empresas do setor e realizar negociações estratégicas, apresentando aos possíveis novos clientes material organizacional da empresa; 4 - Definir melhor cliente; 5 - Fechar contrato e iniciar a prestação de serviço.
-----------------------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa.

4.5 ETAPA 5: ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Nesta etapa foi elaborada a estratégia da empresa, através da visão, missão, valores e as análises dos ambientes, definiu-se assim os melhores caminhos a ser seguido, levando em conta a sua capacidade.

A empresa pretende manter sua especialidade na confecção de roupas, enriquecendo sua qualidade e aumentando sua competitividade sendo especialista no que faz. Acompanhar o avanço tecnológico para investir em novas máquinas trazendo melhores resultados para a empresa além de abrir inúmeras portas para



novos clientes. Sendo assim a melhor estratégia definida para a empresa foi a seguinte:

“Fortalecer a parceria com seus clientes, investindo em estrutura e novas máquinas para obter melhor produtividade, oferecendo produtos de alta qualidade.”

4.6 ETAPA 6: CONTROLE E AVALIAÇÃO

A empresa em estudo não possuía planejamento estratégico. Após sua implantação na organização, caberá ao sócio diretor controlar mensalmente, se todas as metas estão sendo cumpridas, de acordo com que foi estabelecido e se os objetivos estão sendo alcançados.

O planejamento estratégico foi elaborado para um período de curto prazo, por isso caberá ao sócio diretor dar continuidade na sua utilização, refazendo sempre que preciso a análise da empresa, evidenciando seus pontos fracos e fortes e suas oportunidades e ameaças, definindo novos objetivos, metas e o melhor plano de ação sempre que julgar necessário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral, desenvolver uma proposta de planejamento estratégico em uma pequena empresa do ramo de confecções situada no município de Pedras Grandes - SC. Uma das etapas para alcançar esse objetivo foi a busca sistemática efetuada para encontrar estudos correlatos ao tema proposto, o que contribuiu bastante e possibilitou perceber as principais ferramentas utilizadas para desenvolver o planejamento estratégico.

Com relação ao objetivo de propor um modelo de planejamento estratégico para a empresa, foi adotada a metodologia utilizada por Quadros et al. (2011), demonstrando ser um método prático para ser aplicado na empresa. Inicialmente foi desenvolvida a missão, visão e os valores da organização e após verificar as análises internas e externas foram definidos os pontos críticos de sucesso, para então determinar os objetivos da empresa. Por fim, foi realizado um plano de ação para fixar as principais medidas para a conquista dos objetivos propostos.

Através da análise do ambiente externo e interno da organização evidenciou-se como principais pontos fortes o horário de expediente, a localização da empresa e a qualidade do produto final, já os pontos fracos relatados são a existência de algumas máquinas defasadas e a prestação de serviços à apenas dois clientes. Realizou-se também, questionários com os clientes, funcionários e o sócio diretor da empresa, obtendo diversas opiniões em relação ao ambiente interno da empresa.

De forma geral acredita-se que todos os objetivos desta pesquisa foram alcançados, e isso se confirma pelo interesse demonstrado pelo sócio diretor da empresa em querer implantar em curto prazo (ou imediatamente) o modelo de Planejamento Estratégico desenvolvido neste estudo.

Com relação as limitações da pesquisa, foi a aplicação dos questionários aos clientes, havendo uma grande espera para a obtenção das respostas, pois os dois clientes alegavam não ter tempo para responder.



Uma sugestão para estudos futuros é a aplicação do tema em uma outra empresa do mesmo ramo, afim de comparar os resultados obtidos e evidenciar novas opiniões sobre o planejamento estratégico em empresas do segmento de confecção.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contrearras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da Fae**, Curitiba, v. 3, n. 2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>>. Acesso em: 15 maio 2018.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação**: noções práticas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.



ATAMANCZUK, Mauricio João; KOVALESKI, João Luiz. Metodologia para planejamento estratégico na pequena empresa: um estudo de caso. In: 2º ENCONTRO DE ENGENHARIA E TECNOLOGIA DOS CAMPOS GERAIS, 2008, Paraná. **Anais...** . Paraná: UTFPR, 2008. p. 1 - 9. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/anais/artigos/eng_producao/4%20METODOLO%20PARA%20PLANEJ%20ESTRAT%20PEQUE%20EMPRESA%20UM%20ESTU%20CASO.pdf>. Acesso em: 16 maio 2018.

BETHLEM, A., **Estratégia Empresarial, Conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

CAETANO, Cristiano Israel; SAMPAIO, Paulo Porto de. **Planejamento Estratégico e Administração em Segurança**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

CERTO, Samuel C. ; PETER, J Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORBETTA, Aline Siebert. **Plano de Ação para melhoria do clima organizacional de uma empresa do ramo da construção civil**. 2004. 86 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/128398/Adm295075.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 maio 2018.

DARUGNA, Ana Paula; NORILER, Ida Luciana Martins; ANDRADE, Arnaldo de Rosa. Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte. **Revista de Administração**, v. 5, n. 3, p. 81, 2008.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. São Paulo: Campus, 2005.

ECTHOS, Marcos Possi. **Gerenciamento de projetos guia do profissional: fundamentos técnicos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

NOGUEIRA, Cleber Suckow (Org.). **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson, 2015.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20ª ed., rev. e ampliada. São Paulo: Atlas, 2004.



_____. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e prática. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 25 ed. São Paulo, 2008.

OLIVEIRA, Luíz Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica:** texto e casos práticos com solução. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PERFIL do Setor. 2018. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

QUADROS, Juliane Nascimento de et al. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para pequena empresa. In: XI SEPROSUL - SEMANA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO SUL AMERICANA, 2011, Santa Maria/RS. **Anais...** . Santa Maria/RS: UFSM, 2011. CD-ROM.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais.** In BEUREN, Ilse Maria (org. e colab.). Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZATTI, Giselly. Etapas do processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico em universidades. In: XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11., 2011, Florianópolis. **Anais...** . Florianópolis: Iglu, 2011. p. 1 - 16. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/26126/5.20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

SILVA, M. L. **A importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento organizacional de pequenas e médias empresas.** 2007. 78f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Comércio Exterior. FAMES, Santa Maria, RS. 2007.

SILVEIRA, Rannah Munay; LEITE, Yákara Vasconcelos Pereira; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto. Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional: um Estudo de Caso em uma Prestadora de Serviços em Saúde Suplementar. **Desafio Online**, v. 1, n. 2, p. 62-80, 2013.



SOUZA, Sionésio Correa de; MARINHO, Sidnei Vieira. Planejamento estratégico baseado no balanced scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. **Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, 2014.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; ALONSO, Nelson; ALONSO, Vera Lucia Chaves. A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2014, Resende/RJ. **Anais...**. Resende/RJ: Seget, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde.../Dissertacao_anaclaudia.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2018.

ZIMATH, Patrícia Mascarenhas Bonina. **Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de Sistemas de Gestão Empresarial**: estudo de caso na DATASUL. 2007. 207 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.